



Universidad  
Tecnológica  
del Perú

Facultad de Administración y Negocios

Administración de Empresas

Trabajo de Investigación:  
“Las Habilidades Directivas en el Sector  
Educación.”

Oré Alfaro, Vannia Paola  
Valle Guerovich, Sharon Isabel

para optar el Grado Académico de Bachiller en  
Administración de Empresas

Lima – Perú  
2020

## **RESUMEN**

El contar con gerentes que conozcan y desarrollen las habilidades directivas en el sector educación, es de vital importancia para poder enfrentar los constantes cambios que se presentan en dicho sector. Por tal motivo, se espera que las instituciones educativas cuenten con directivos que posean este conjunto de habilidades adecuadas para ejercer correctamente sus funciones. El objetivo de la investigación es identificar las habilidades directivas de los gerentes del sector educación orientado a la calidad educativa. La metodología utilizada es analítica, descriptiva y de observación, desarrollándose mediante la revisión de 10 artículos en países como Cuba, México, Venezuela, Ecuador y Costa Rica que se encuentran en diferentes revistas científicas indexadas con sus muestras correspondientes. El resultado de esta investigación evidencia la importancia de un oportuno desarrollo de habilidades directivas en los centros educativos y a su vez menciona cuáles son habilidades básicas con las que deben contar los directivos del sector educación.

***Palabras claves:*** Habilidades directivas, educación.

### **ABSTRACT**

Having managers who know and develop managerial skills in the education sector is vitally important in order to face the constant changes that occur in that sector. For this reason, educational institutions are expected to have managers who possess this appropriate set of skills to properly activate their functions. The objective of the research is to identify the managerial skills of the managers of the education sector oriented to educational quality. The methodology used is analytical, descriptive and observational, developed by reviewing 10 articles in countries such as Cuba, Mexico, Venezuela, Ecuador and Costa Rica that are found in different indexed scientific journals with their corresponding samples. The result of this research shows the importance of a timely development of managerial skills in schools and, in turn, mentions the basic skills that managers in the education sector must have.

**Keywords:** *Management skills, education.*

## INDICE

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| <b>CAPITULO 1</b>                  | <b>1</b>  |
| INTRODUCCIÓN                       | 1         |
| 1.1 Problema de Investigación      | 6         |
| 1.2 Objetivo de la investigación   | 6         |
| 1.3 Justificación                  | 6         |
| <b>CAPITULO 2</b>                  | <b>7</b>  |
| METODOLOGÍA                        | 7         |
| <b>CAPITULO 3</b>                  | <b>10</b> |
| DESARROLLO, RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 10        |
| 3.1 Tabla de desarrollo            | 10        |
| 3.2 Tabla de Resultados            | 16        |
| 3.3 Tabla de discusión             | 23        |
| <b>CAPITULO 4</b>                  | <b>26</b> |
| CONCLUSIONES                       | 26        |
| <b>CAPITULO 5</b>                  | <b>28</b> |
| REFERENCIAS                        | 28        |

## **CAPITULO 1**

### **INTRODUCCIÓN**

Cuando el hombre primitivo, o también llamado “homo sapiens” apareció por primera vez en la tierra, bajo las escrituras que existen se puede evidenciar que, desde el principio, siempre hay una persona con cualidades de líder que se pueden ir transformando en habilidades gerenciales.

Desde los años 1900 hasta inicios de este milenio, la idea sobre las organizaciones a nivel mundial fue dominada por el Management. A comienzos del siglo XXI se convirtió en necesidad para las empresas contar con personal que desarrolle y haga muestra de sus habilidades. Se volvió esencial que los gerentes de las organizaciones cuenten con una adecuada formación y desarrollen sus habilidades directivas para así alcanzar los objetivos trazados por la empresa. Cada vez se exige más el desarrollo de habilidades como liderazgo, motivación, manejo del conflicto, comunicación, formación de equipos y manejo de clima organizacional que pueda generar cierta insatisfacción en los colaboradores.

Desde el territorio que hoy llamamos Perú, en la civilización Caral ya se hacían presente las habilidades directivas, con el rol del curaca, ya que él era el principal motor del sistema redistributivo regional del intercambio. El jefe político del Ayllu era el curaca,

inicialmente eran los más longevos, sabios y que tenían una forma de gobernar paternalista, ellos como autoridad podían designar a sus hijos mayores, siempre y cuando cumplieran con las capacidades. Es claro que el criterio edad nunca fue mantenido, ya que los Incas, podían designar a nuevos curacas, para sucederse a los que hubiesen testimoniado resistencia perseverante al control a su supremacía. Los curacas nunca actuaban solos, compartía su poder con un Yanapaque, él era el que asumiría el poder en caso el Curaca enfermará, envejecía, o estaba incapacitado.

Según la historia, para estas civilizaciones la autoridad no estaba basada en el poder, sino en el ejemplo, es por esto que el curaca debía ser una persona experimentada y con habilidades de liderazgo y no una persona ambiciosa, por esto es que la autoridad era compartida con el Yanapaque. Los curacas, contaban con habilidades organizativas, motivacionales y administrativas. Como sus características principales estaban, ser generoso, hospitalario, gran hombre y jefe, para ellos la generosidad era la medida de su éxito y de la fuerza, productividad y prosperidad de su pueblo.

Sin duda en aquella época se hacía uso de las habilidades directivas. Los curacas, destacaban por el compromiso que tenían con sus Ayllus, deseaban ser reconocidos en su pueblo por lo cual usaban los excedentes de los tributos para cubrir sus obligaciones y reforzar sus relaciones con los grupos de interés y fortalecer su reputación. En cuanto las habilidades interpersonales, los curacas eran quienes se encargaban de distribuir las tierras y los recursos, organizar los trabajos colectivos y actuar como juez de la comunidad. Por otro lado, en las habilidades grupales contaban con habilidades de negociación al momento de cobrar los tributos, ya que en estas épocas se realizaba el trueque. Los curacas se destacaban por su habilidad de liderar a las personas, convencerla de lograr los objetivos, para lo cual formaba grupos eficaces para el desarrollo de las actividades diarias.

Para este trabajo revisaremos diversas fuentes que nos ayudarán con el desarrollo del tema. Según los autores Chávez y Arizpe (2019) señalan que las instituciones educativas centran toda su atención en la docencia, sin considerar a la administración educativa, es un problema muy usual en los directivos. Por tal motivo, se consideran que los directivos de este sector deben conocer, usar y dominar las habilidades técnicas, humanas, conceptuales y administrativas. Se considera que las habilidades directivas dentro del sector educación son fundamental en el ejercicio de la administración escolar.

Bermúdez y Bravo (2016) menciona que en Latinoamérica la educación ha sufrido algunas variantes que ha exigido una transformación significativa, esto ha creado nuevos retos para la educación. Hoy en día los docentes y directivos se encuentran sujetos al manejo de las nuevas tecnologías, y esto exige una continua capacitación para que puedan responder a las exigencias de los estudiantes de una manera efectiva y responsable. Para que las futuras instituciones tengan éxito, excelencia educativa y un excelente funcionamiento de la organización, se debe contar con directivos enfocados en su labor, que tengan habilidades de liderazgo, orientación a resultados y creatividad para un trabajo productivo y eficaz.

El autor Becerra (2016) contempla que los retos que viene enfrentando la educación a nivel global son enormes, porque es de alta prioridad tener un desarrollo eficiente y poder adaptarse a los cambios. Los directivos tienen que contar con habilidades de liderazgo y habilidades interpersonales, para obtener cambios contundentes en la educación, ya que ellos son el principal motivador dentro de la organización y tienen que ser capaces de liderar. Para lograr este cambio es fundamental tener directores idóneos para que puedan asumir el liderazgo dentro de la gestión de las instituciones educativas y contar con vínculos interpersonales efectivos entre el director y todos los grupos de interés.

Furguerle y Vitorá (2016) señalan que las diversas variaciones que se han producido en la educación en Venezuela, hacen que los directivos tengan que adaptarse a los nuevos

requerimientos. Se identificó que los directores de los centros educativos no cuentan con las particularidades de liderazgo, comunicación, motivación y apertura al cambio. Para poder hacerle frente a los cambios y lograra resultados importantes es esencial que los directivos del futuro cuenten con habilidades de liderazgo para que se puedan adaptar a las transformaciones educativas y así estar dentro de los estándares esperados de la educación.

Espinosa, Carrera, Omar Juárez y Victorino Juárez (2017) nos comentan que a lo largo de los años las organizaciones han sufrido diversos cambios, con respecto a su estructura, estrategias, tecnología, entre otras. Sin embargo, en la actualidad estos cambios no son suficientes, ellos consideran que las habilidades de dirección y liderazgo que tengan los gerentes, jefe, directivos, líder son importantes para que las organizaciones sean competitivas. Los que lideran estas organizaciones deben hacer uso de sus habilidades para tener organizaciones eficaces y exitosas, es importante desarrollar en ellos competencias profesionales.

Garbanzo y Orozco (2010) dicen que las instituciones educativas trascienden debido a la alta competitividad que tienen, y para ello deben tener un líder que vaya formando un sistema educativo que le permita a los estudiantes aprender y desarrollar nuevas competencias que sean beneficiosas para su formación. A lo largo de la historia se han presentado desafíos de diferentes magnitudes para el sector educación, que deben ser afrontados con las mejores habilidades directivas para poder superarlos. Para lograr la mejora global del proceso educativo va a ser necesario contar con directivos líderes que sean capaces cumplir con los propósitos de la educación.

Ascón, García y Lajara (2019) opinan que las habilidades de los directivos en el sector educación son un desafío, debido a que es necesario que estos se adapten constantemente a diversos escenarios que se presenten en la sociedad cambiante. En los últimos 20 años las habilidades directivas se han transformado en un tipo de engranaje



para que los directivos puedan desarrollar de una manera más eficiente sus relaciones interpersonales dentro de la organización. Los gerentes han de integrar e incluir en sus procesos administrativos una dimensión global, creando estrategias que los lleven a mejorar el desarrollo de las políticas educativas, y puedan cumplirse los objetivos propuestos.

Ramírez-Rojas (2018) señala que las personas que cuenten con habilidades directivas pueden ejecutar y lograr sus funciones con mayor eficacia en el puesto y sector empresarial que trabajen. A partir del siglo XXI las habilidades directivas fueron generando más importancia dentro de las organizaciones, convirtiéndose en algo necesario para el desarrollo propio y de la organización. Mientras el mundo de los negocios siga avanzando y con constantes cambios, será necesario que cada persona que cumpla labores de directivo en una organización se encargue en la mejora continua de sus habilidades directivas.

Lazo, Lazo y Ramírez (2017) señalan cuán necesarias son las competencias directivas dentro de las instituciones educativas hoy en día. Fue a partir de la segunda mitad de los 90 que comenzó a dominar el modelo comunicacional, el cual se enfoca en el lenguaje y comunicación, ya que gracias a dichos factores se evitará desarrollar actividades no deseadas que puedan perjudicar el cumplimiento de objetivos educacionales. La educación del siglo XXI seguirá exigiendo a los gerentes educativos que cuenten con las habilidades directivas necesarias para poder desarrollar las funciones que deben cumplir para tener una organización educativa de calidad.

Zermeño, Armenteros, Sologastoa y Villanueva (2014) señalan que, debido al crecimiento de los entornos, las diferentes organizaciones buscan contar directivos con las capacidades necesarias para enfrentar los cambios que se presenten. La contratación de gerentes con las mejores y adecuadas competencias es algo que se viene desarrollando cada vez más durante los últimos años y sigue evolucionando. Se espera que el entorno

seguirá exigiendo que las empresas vayan en búsqueda de futuros directivos que cuenten con un equilibrio de competencias, con las cuáles sean capaces de afrontar las diversas adversidades que se presenten en el sector empresarial.

### **1.1 Problema de Investigación**

¿Cuáles son las habilidades directivas con las que cuentan los gerentes del sector educación orientados a mejorar la calidad educativa en Latinoamérica en los últimos 5 años?

### **1.2 Objetivo de la investigación**

Identificar las habilidades directivas de los gerentes del sector educación orientado a la calidad educativa.

### **1.3 Justificación**

En busca del avance y mejora de la educación, las instituciones educativas no dejarán de enfrentarse a constantes cambios y para ello, los gerentes deben de contar con habilidades directivas que les permitan poder relacionarse con su equipo de manera óptima, para que puedan desarrollarse eficazmente en el entorno.

## **CAPITULO 2**

### **METODOLOGÍA**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se usaron 3 metodologías. Empleamos el método de observación, el cual se realizó mediante la búsqueda, revisión y lectura de los diferentes artículos indexados para que finalmente sean utilizados en nuestra investigación. El método descriptivo se empleó para explicar de manera lógica y secuencial el desarrollo de nuestro tema de investigación, desde una perspectiva global y general de nuestro tema, hasta temas más particulares. El método analítico fue empleado para distinguir diferentes factores como la situación actual, evolución en el tiempo y perspectivas futuras de cada una de nuestras fuentes, en referencia a nuestro tema de investigación.

#### **a) Fuentes**

Las fuentes que se utilizaron para este trabajo de revisión de artículos son secundarias, ya que se recopiló información de diversos autores mediante las bases de datos de internet.

#### **b) Búsqueda de la información**

La búsqueda de las fuentes que utilizamos se hizo mediante diversas bases de datos digitales, como Dialnet, esta base de datos es muy sencilla de usar y se realiza la búsqueda mediante palabras claves, para esta investigación usamos habilidades directivas y educación. En el buscador de EBSCOHost se realiza la

búsqueda por palabras claves, aquí existen filtros avanzados que permiten colocar más de 2 variables para la búsqueda, además pueden colocarse filtros como idioma, año de publicación, materia, entre otros, siendo no muy complicado hacer la búsqueda. También utilizamos la base de datos SciELO, en la cual también se realizan búsquedas de artículos a través de palabras claves y con la misma opción de filtrar el país, año, idioma y más. Y, por último, el buscador Redalyc.org, la interacción con el buscador no es muy complicada, se deben colocar las palabras claves que se adecuen al tema y sobre eso empezar la búsqueda, de la misma manera que los demás buscadores tienen la opción de filtros para parametrizar la búsqueda.

#### **c) Lecturas de artículos revisados**

Para la revisión de los artículos se tuvo que hacer un análisis de cada revista indexada. Al realizar la lectura se pudo identificar si la fuente guardaba pertinencia con el tema investigado, se revisó el objetivo de investigación de cada tema, la justificación y el problema de cada artículo.

#### **d) Selección de los artículos**

Para la selección de los artículos se usaron criterios como la fecha de publicación, siendo no menor de 5 años de antigüedad, el idioma castellano y la relación con el tema. Para este trabajo se eligieron 20 fuentes de las cuales solo usamos las siguientes fuentes:

- Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES).
- Liderazgo Del Directivo Para Mejorar Relaciones Interpersonales En Personal De Organizaciones Educativas.
- Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas.

- Habilidades Directivas En Educación.
- Modelo de Habilidades Directivas Para las Instituciones de Educación Superior Públicas.
- Liderazgo en los directivos de educación primaria.
- Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos.
- La importancia de la formación de gerentes educativas en instituciones de enseñanza ecuatoriana.
- Competencias Directivas: Su identificación para Instituciones de Educación Superior.
- Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz.

### CAPITULO 3

#### DESARROLLO, RESULTADOS Y DISCUSIÓN

##### 3.1 Tabla de desarrollo

| Artículo. Año | Problema  | Objetivo  | Aporte  | Evaluación  |
|---------------|---|---|---|---|
| Art. 1        | ¿Podrá realizarse una propuesta de formación piramidal de habilidades directivas para su desarrollo en las IES? | Demostrar que el análisis de las habilidades directivas de forma escalonada facilita su desarrollo en las Instituciones Educativas de Educación Superior. | El diseño de una pirámide de habilidades directivas refleja los diferentes niveles administrativos que existen y las habilidades directivas primordiales con las que deben contar los directivos que conforman cada uno de los niveles. | Esta pirámide cumple con identificar cuáles son las habilidades correspondientes de cada administrativo, con las cuales será capaz de enfrentar las situaciones que se presenten en sus labores diarias dentro de la institución educativa de nivel superior. |

### 3.1 Tabla de Desarrollo

|        |   |   |  |  |
|--------|---|---|--|--|
|        |   |   | Este diseño sirve para perfilar los cargos directivos dentro de la Institución Educativa y elegir a los directivos correspondientes para cada nivel jerárquico.  | Conforme se vaya subiendo de nivel jerárquico, se requieren más y mejores habilidades directivas para poder manejar y afrontar correctamente las situaciones que enfrente la institución educativa.  |
| Art. 2 | ¿Cómo el liderazgo de los directivos ayudará con la mejora de los vínculos interpersonales de los centros educativos?             | Establecer las cualidades de los directivos líderes en los centros educativos.                        | <p>En Instituciones educativas debe existir cooperación efectiva entre directores y los demás integrantes para el buen desarrollo de sus tareas.</p> <p>El directivo tiene que desarrollar un liderazgo carismático y potenciar sus habilidades de comunicación para tener un equipo de trabajo exitoso.</p> | <p>Se identificó que el director no se desenvuelve plenamente en temas de liderazgo, comunicación y apertura al cambio; por ello, se puede concluir que existe poca interrelación con el personal viéndose afectados por falta de comunicación.</p> <p>Al identificar las características con las que debe contar el directivo se pretende mejorar las relaciones en las instituciones educativas.</p> |
| Art. 3 | ¿Cómo la falta de competencias directivas reduce la dedicación laboral del personal docente en instituciones de enseñanza básica? | Establecer el grado de enlace entre Habilidades de la dirección y el rendimiento laboral del docente. | Identifican que las habilidades directivas son fundamentales en los directivos de las instituciones básicas y que estas mejoran el desempeño y la relación que existe con el personal  | <p>Se determina que existe cierta conexión entre las habilidades directivas y el desempeño laboral docente.</p> <p>Esto ayudará a que las demás escuelas básicas</p>   |

### 3.1 Tabla de Desarrollo

|               |  |  |  |  |
|---------------|--|--|--|--|
|               |  |  | <p>docente.</p> <p>Una adecuada formación en los directivos de escuelas básicas ayudará a potenciar la mejora en el desempeño profesional de los docentes.</p>   | <p>puedan tomarlo como referente y encaminar una capacitación enfocada a mejorar las habilidades directivas.</p>   |
| <b>Art. 4</b> | <p>¿Cuáles es el perfil deseable de un directivo de la administración escolar que enfrentan problemas en el mundo contemporáneo?</p> | <p>Realizar un análisis reflexivo sobre las habilidades directivas y los retos que enfrentan los directivos escolares en el mundo contemporáneo.</p>   | <p>Las habilidades directivas en el ámbito educativo son una tarea fundamental en el ejercicio de la administración escolar y se dividen en 4 grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-las técnicas</li> <li>-humanas e interpersonales</li> <li>-conceptuales</li> <li>-administrativas.</li> </ul> <p>Para contar con directores eficientes es fundamental que desarrollen estas habilidades y a su vez las funciones del proceso administrativo.</p> | <p>El poco uso de las habilidades directivas dentro de las instituciones no se está usando de manera adecuada, por lo cual los directivos deben de ser capacitados en la materia.</p> <p>Esto se debe a los diversos cambios que los directivos enfrentan en la actualidad, es importante que reciban cierto asesoramiento para que puedan guiar con éxito a sus organizaciones.</p> |
| <b>Art. 5</b> | <p>¿Cuáles son las habilidades necesarias para que puedan asumir el cargo de directivo en las instituciones educativas?</p>          | <p>Proponer un modelo que le permitan conocer y desarrollar sus habilidades directivas fundamentales para la conducción de los colaboradores que en consecuencia apoyarán no solo en el logro de los objetivos institucionales</p> | <p>Este modelo nos ayudará a conocer las habilidades necesarias con las que debe contar un directivo.</p> <p>Esto servirá como base para las demás instituciones educativas, les permitirá identificar</p>   | <p>El modelo de habilidades directivas trata de mejorar el desempeño de los directivos carentes de una formación para tomar dicho puesto.</p> <p>Muchos de los directivos que asumen el cargo, son</p>   |



### 3.1 Tabla de Desarrollo

|        |   |  |  |  |
|--------|---|--|--|--|
|        |   |  | cuáles son las habilidades que los directivos deben de contar para poder asumir el puesto dentro de dichas instituciones.  | designados por su amplia experiencia profesional sin considerar las habilidades, esto genera debilidades al momento de ejercer las responsabilidades.  |
| Art. 6 | ¿Cómo es que los directivos carecen de ciertas particularidades del liderazgo y cooperación?  | La finalidad es describir el valor del liderazgo del directivo para fortalecer los vínculos interpersonales en los trabajadores de los centros educativos. | <p>Lo directivos líderes son una pieza clave dentro de todas las instituciones, un buen desarrollo consolida las sanas relaciones interpersonales entre todo el personal involucrado.</p> <p>Por lo tanto, es importante que estas características se potencie n para poder obtener mejores resultados.</p>      | <p>Se identificó que el directivo no se desenvuelve completamente en su rol de líder, estando falto de motivación, comunicación y apertura al cambio dentro de su institución.</p> <p>Un desarrollo óptimo de estas características ayudará al fortalecimiento de los vínculos interpersonales dentro de los centros educativos.</p> |
| Art. 7 | ¿Cómo la gestión sostenida en un liderazgo adecuado representa el logro de los objetivos y fines educativos que la sociedad se plantea? | Plantear factores clave de calidad requeridos en los directivos para la gestión del sector educación.  | <p>Propone un modelo estratégico de la gestión educativa competitiva, acompañado de funciones directivas imprescindibles en los gerentes de las organizaciones empresariales.</p> <p>El modelo sirve para definir de qué manera las instituciones educativas y sus directivos deben plantear sus estrategias</p> | <p>Presenta las principales características y factores clave que deben poseer los directivos en las organizaciones empresariales para adecuarse y seguir la gestión moderna en el sector educación.</p> <p>Es de gran importancia que los directivos cuenten y mejoren continuamente las habilidades directivas</p>                  |

### 3.1 Tabla de Desarrollo

|               |  |   |   |  |
|---------------|--|---|---|--|
|               |  |   | con las que buscan lograr sus objetivos y competir en el ámbito educacional.  | necesarias para poder adecuarse a los diversos y constantes cambios que se presentan en el ámbito educacional.   |
| <b>Art. 8</b> | ¿Qué tan importante es la formación de gerentes educativos en instituciones de enseñanza ecuatoriana?                          | Develar cómo debe ser la formación de los gerentes de las Instituciones Educativas para la debida gestión de dichas instituciones.              | <p>Brinda una perspectiva sobre cómo la creación de centros de formación para gerentes educativos puede contribuir a mejorar la calidad educativa.</p> <p>La existencia de dichos centros de formación sería de gran valor para la mejor formación y preparación de directivos que busquen dirigir instituciones educativas de calidad.</p> | <p>Si bien señala la importancia y necesidad de la correcta formación de los gerentes educativos, no revela cómo ha de ser su formación.</p> <p>La adecuada formación de gerentes educativos ha de ser el factor más fundamental para que se lleve a cabo la correcta dirección de instituciones educativas.</p> |
| <b>Art. 9</b> | ¿Cómo las habilidades directivas contribuyen a la obtención de resultados y ejecución exitosa en organizaciones empresariales? | Explicar la importancia de las habilidades directivas en el contexto empresarial y cómo es que deben ser aplicadas en la ejecución del negocio. | <p>Desde un punto de vista teórico, brinda información acerca de las habilidades directivas esenciales como factores diferenciadores en la ejecución eficaz del sector empresarial.</p> <p>Dichas habilidades directivas esenciales sirven de manera fundamental en el proceso de tomar y ejecutar</p>                                      | <p>Explica la importancia de las habilidades directivas en las organizaciones empresariales, para adecuarse a los diversos y constantes cambios del entorno de la organización.</p> <p>Las habilidades directivas deben ser una capacidad permanente de todos los profesionales</p>                              |

### 3.1 Tabla de Desarrollo

|                |  |  |   |   |
|----------------|--|--|---|---|
|                |  |  | decisiones por parte de los directivos de una organización empresarial.   | administrativos en una organización, desde profesionales sin jefatura hasta los de la alta dirección.   |
| <b>Art. 10</b> | ¿Cómo identificar las competencias directivas necesarias para la gestión de instituciones de educación superior? | Identificar las competencias directivas clave en el ámbito de la dirección de Instituciones de Educación Superior (IES). | <p>Realiza un comparativo entre los resultados de diferentes estudios para definir cuáles son aquellas habilidades directivas más valoradas en Instituciones de Educación Superior.</p> <p>El saber cuáles son las habilidades directivas más valoradas sirve como un indicador para la búsqueda y elección de directivos que cuenten con dichas habilidades.</p> | <p>Presenta según su estudio cuáles son las habilidades directivas más valoradas de los gerentes en las organizaciones empresariales en el ámbito educacional.</p> <p>En un entorno tan importante como el de la educación, es de suma importancia que la alta dirección de las organizaciones cuente con las mejores y más adecuadas habilidades directivas.</p> |

### 3.2 Tabla de Resultados

| Artículo      | Problema | Objetivo | Muestra                      | Resultados  | Evaluación   |
|---------------|----------|----------|------------------------------|---|--|
| Art. 4 (2019) | Prob. 4  | Obj. 4   | Estudio cualitativo en 2019. | <p>Las habilidades directivas se dividen en 4 grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-técnicas</li> <li>-humanas e interpersonales</li> <li>-conceptuales</li> <li>-administrativas</li> </ul>  | Existe poco uso de las habilidades directivas dentro de los centros educativos, por ello no se están obteniendo buenos resultados es importante que los directivos sean capacitados en la materia. |
| Art. 1 (2019) | Prob. 1  | Obj. 1   | 2019                         | <p>Debido a los rangos administrativos, la pirámide se divide en tres niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Primario</li> <li>-Medio</li> <li>-Alto</li> </ul> <p>,donde el directivo de nivel alto debe poseer conjuntamente habilidades directivas</p> | Conforme se vaya subiendo de nivel jerárquico, se requieren más y mejores habilidades directivas para poder manejar y afrontar correctamente las situaciones que enfrenta la institución educativa |

### 3.2 Tabla de Resultados

|                      |         |        |  |  |   |
|----------------------|---------|--------|--|--|---|
|                      |         |        |  | de los dos niveles anteriores a su vez.  |   |
| <b>Art. 9 (2018)</b> | Prob. 9 | Obj. 9 | 2018   | <p>Existen tres grupos de habilidades directivas esenciales en las necesidades empresariales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Personales</li> <li>-Interpersonales</li> <li>-Grupales</li> </ul>   | Las habilidades directivas deben ser una capacidad permanente de todos los profesionales administrativos en una organización, desde profesionales sin jefatura hasta los de la alta dirección.  |
| <b>Art. 5 (2017)</b> | Prob. 5 | Obj. 5 | Encuestas y entrevistas a 19 personas en Córdoba-Orizaba | <p>-El 100% de los entrevistados opinan que es importante contar con preparación previa para el desempeño directivo y se encuentran interesados en participar en cursos talleres que permitan fortalecer su quehacer directivo.</p> <p>-Cuatro de los siete entrevistados (57.14 %) consideran que la Inteligencia</p> | Presenta un modelo para el desarrollo de las habilidades requeridas que está separada en 3 bloques las fases preparativas, acciones de aprendizaje (cinco pasos) y fases de seguimiento. Este modelo nos ayudará a conocer las habilidades necesarias con las que debe contar un directivo. |

### 3.2 Tabla de Resultados

|               |         |        |      |  |  |
|---------------|---------|--------|------|--|--|
|               |         |        |      | <p>Emocional es la habilidad que requiere mayor capacitación, seguida de impulsor de cambios, comunicación, liderazgo y motivación, trabajo en equipo, delegación de actividades, toma de decisiones.</p> <p>-Cuatro de los siete entrevistados (57.14%) consideran que el proceso de formación docente-directivo debe de iniciar desde el momento en que el académico forma parte de la organización, dos (28.57 %) consideran que la capacitación debe otorgarse en el proceso de selección como directivo, y uno (14.28%) considera que durante su ejercicio directivo.</p> |  |
| Art. 8 (2017) | Prob. 8 | Obj. 8 | 2017 | La formación de los gerentes educativos  | La adecuada formación de gerentes educativos |

### 3.2 Tabla de Resultados

|               |         |        |   |   |  |
|---------------|---------|--------|---|---|--|
|               |         |        |   | <p>deberá centrarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Competencias relacionales y de convivencia escolar.</li> <li>-Competencias destinadas al logro de resultados educativos de calidad.</li> <li>-Competencias institucionales y estratégicas.</li> </ul> | ha de ser el factor más fundamental para que se lleve a cabo la correcta dirección de instituciones educativas.                                |
| Art. 3 (2016) | Prob. 3 | Obj. 3 | Investigaciones de 2005,2007 y 2008       | -Se identifican que las habilidades directivas son fundamentales en los directivos de las instituciones de enseñanza básica, ya que estas mejoran el desempeño y la relación que existe con el personal docente.  | Se logró identificar y determina que existe un grado de relación alta en el enlace de habilidades directivas y el rendimiento laboral docente. |
| Art. 6 (2016) | Prob. 6 | Obj. 6 | 73 sujetos: 8 directivos y 65 profesores. | -Se determinaron que las peculiaridades más importantes con las que debe tener un líder son comunicación,   | El poco uso de las habilidades directivas dentro de las instituciones no se está usando de manera adecuada, por lo cual los                    |

### 3.2 Tabla de Resultados

|  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  |  | <p>motivación y apertura al cambio. De los cuales se logró identificar que del total de la muestra:</p> <p>-El 82,17% no considera que exista una adecuada habilidad de comunicación dentro de los directivos.</p> <p>-El 54,77% de los sujetos encuestados considera que la motivación en pocas veces ocasiones se propicia a los docentes.</p> <p>-Y por último el 54,95% de la muestra concibe que la apertura al cambio se da en un entorno de constante cambio siendo capaz y eficiente de posicionar a la institución educativa hacia la transformación existentes.</p> | <p>directivos deben de ser capacitados en la materia.</p> |
|--|--|--|--|---|---|



### **3.2 Tabla de Resultados**

|                |          |         |   |  |  |
|----------------|----------|---------|---|--|--|
| Art. 2 (2016)  | Prob. 2  | Obj. 2  | Investigación argumentativa e informativa del 2016. | -En las instituciones educativas debe haber vínculos interpersonales efectivos entre directores y los demás integrantes para el buen desarrollo de sus tareas.   | Se identificó que los directivos no desarrollan completamente las peculiaridades del liderazgo, como la comunicación, motivación o apertura al cambio; dando como resultado una falta de correspondencia entre los involucrados. |
| Art. 10 (2014) | Prob. 10 | Obj. 10 | 16 directivos, en 2013.                             | <p>Las habilidades directivas más valoradas se dividen en 3 dimensiones:</p> <p>-La estratégica 34% (orientada al logro de objetivos)</p> <p>-Intratégicas 33% (orientada a promover desarrollo y compromiso por parte de los empleados)</p> <p>-De eficacia personal 33% (busca la eficiente relación de la persona consigo misma y el entorno)</p> | En un entorno tan importante como el de la educación, es de suma importancia que la alta dirección de las organizaciones cuente con las mejores y más valoradas habilidades directivas.  |

### **3.2 Tabla de Resultados**

|                      |         |        |      | que la rodea)  |   |
|----------------------|---------|--------|------|--|---|
| <b>Art. 7 (2010)</b> | Prob. 7 | Obj. 7 | 2010 | -Los directivos deben promover un liderazgo participativo que favorezca climas organizacionales donde se fortalezca la participación activa y adaptación al cambio; todo aquello como condición para un eficiente cumplimiento de los objetivos de la educación. | Es de gran importancia que los directivos cuenten y mejoren continuamente las habilidades directivas necesarias para poder adecuarse a los cambios constantes del ámbito educacional. |

### 3.3 Tabla de discusión

| Artículo | Cronología | Semejanzas  | Diferencias | Comparación   | Complementación  | Valoración Crítica   |
|----------|------------|---|-------------|---|--|--|
| • 1      | 2019       | Con los artículos 1, 3, 4, 5 y 9  | -           | En el artículo 9, las habilidades personales y grupales también forman parte de las habilidades esenciales. | <p>-En el artículo 5, el 100% de los entrevistados opinan que es importante contar con preparación anticipada para el desempeño directivo y el 57.14 % consideran que la Inteligencia Emocional es la habilidad que requiere mayor capacitación.</p> <p>-El artículo 1 Plantea una pirámide para el desenvolvimiento de habilidades directivas dentro de las instituciones educativas que se divide en los</p> | Es importante que los directivos de los centros educativos cuenten con el mayor número de habilidades directivas para ejercer su función con mayor eficiencia. |
| • 3      | 2016       | Las habilidades directivas esenciales se dividen en 4 tipos las técnicas, interpersonales, conceptuales y administrativas |             |   |  |  |
| • 4      | 2019       |   |             |   |  |  |

### 3.3 Tabla de Discusión

|     |      |   |   |   |   |  |
|-----|------|---|---|---|---|--|
| • 5 | 2017 |   |   |   | niveles primario, medio y alto.   |  |
| • 9 | 2018 |   |   |   | -El artículo 5 Presenta un modelo para el desarrollo de las habilidades requeridas que está separada en 3 bloques las fases preparativas, acciones de aprendizaje (cinco pasos) y fases de seguimiento. |  |
| • 2 | 2016 | Con artículos 2, 6 y 7  | - | En el artículo 6<br><br>El 44,95% de la muestra considera que un directivo como líder revoluciona en la acción gerencial con propósito de elevar la eficiencia en el proceso educativo. | En el artículo 6<br><br>El 45,02% de la muestra concibe que la adaptación al cambio se da como proceso eficiente y capaz de posicionar a la institución educativa hacia la transformación existente.    | El eficiente liderazgo del directivo dentro de la institución mejorará el desempeño laboral de los demás integrantes de la institución educativa y a su vez contribuirá a la mejora de la gestión de procesos administrativos. |
| • 6 | 2016 | Consideran que las peculiaridades fundamentales que debe poseer un líder son comunicación, motivación y apertura al cambio. |   |   |   |  |
| • 7 | 2010 | Existe un vínculo entre el liderazgo del directivo y su influencia en el desempeño laboral.                                 |   |   |   |  |

### 3.3 Tabla de Discusión

|      |      |   |   |  |  |  |
|------|------|---|---|--|--|--|
| • 8  | 2017 | En el artículo 8 y 10   | - | En el artículo 10<br>Las competencias directivas se encuentran divididas en las dimensiones estratégica, intratética y de eficacia personal. Por otro lado, la otra fuente considera que la formación de los directivos debe centrarse en competencias relacionales, destinadas al logro de resultados e institucionales y estratégicas. | En el artículo 10<br>Utiliza el estudio Alfa de Cronbach por lo que se considera confiable para el propósito para el que fue generado. | El uso y equilibrio de estas competencias directivas proporcionará un mejor resultado de las funciones gestionadas por los directivos en las instituciones educativas. |
| • 10 | 2014 | Se aprecia que las competencias directivas más relevantes son las relacionadas al logro de objetivos, gestión de recursos y orientadas a fomentar el desarrollo y compromiso de los trabajadores. |   |  |  |  |

## **CAPITULO 4**

### **CONCLUSIONES**

1. En los artículos revisados 1, 4 y 5 sobre habilidades directivas exponen tipos de habilidades básicas que los gerentes de instituciones educativas deben contar para el ejercicio de su función; también se menciona en menor término la propuesta de un modelo académico. La habilidad más importante que deben desarrollar los directivos es el liderazgo, ya que permite que los directivos puedan integrar de manera eficiente los demás tipos habilidades para su desempeño en las instituciones educativas. De acuerdo al objetivo del tema, se relaciona con la identificación de habilidades gerenciales en la educación, como las mencionadas anteriormente, cuya finalidad hace ver el profesionalismo con el que se tiene que trabajar en este sector.
2. En los artículos revisados 2, 6 y 7 determinan que las características de un líder directivo son la comunicación, motivación y apertura al cambio. Según el estudio

realizado, el 82,17% no considera que exista una adecuada habilidad de comunicación por parte del directivo, el 54,77% considera que la motivación brindada por el líder es muy poca hacia el personal y el 54,95% concibe que la apertura al cambio de los directivos educacionales se da como un proceso eficiente y capaz de posicionar a la institución educativa hacia la transformación existente. De acuerdo a los resultados se muestra que los directivos no hacen un uso eficiente de estas características. Asimismo, se menciona que existe una relación entre el liderazgo del directivo y su influencia en el desempeño laboral del personal de las instituciones educativas. Con relación al objetivo planteado, se identifica que contar con directivos capaces de desarrollar buenos lazos interpersonales, mejorará la productividad en los centros educativos.

3. En los artículos 8 y 10 se considera que las competencias directivas más relevantes son el logro de objetivos, gestión de recursos y motivación de los empleados. También se menciona que la función directiva se refiere a tres dimensiones, donde el desarrollo y equilibrio de estas habilidades representan una ventaja competitiva, con un 34% orientada al logro de objetivos, el 33% a promover el desarrollo y compromiso de empleados y otro 33% orientado a buscar una relación eficaz de la persona misma y con el entorno. De acuerdo al objetivo propuesto, se identifican cuáles son las competencias que destacan para la adecuada gestión del sistema educativo y asimismo a lo que están orientadas para mejorar la calidad educativa.

## **CAPITULO 5**

### **REFERENCIAS**

1. Ascón Villa, J. E., García González, M., & Lajara Cruz, A. d. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). Revista Cubana de Educación Superior, 38(3), 1-10. ISSN:0257-4314
2. Becerra Ramírez, C. O. (2016). Liderazgo Del Directivo Para Mejorar Relaciones Interpersonales En Personal De Organizaciones Educativas. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A., 1(1), 20-35. ISSN: 2542-2987.
3. Bermúdez, E., & Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas. Omnia, 22(3), 60-70. ISSN: 1315-8856
4. Chávez, J. M., & Arizpe, M. (Noviembre de 2019). Habilidades Directivas En Educación. Daena: International Journal of Good Conscience., 373-381. ISSN: 1870-557X
5. Espinosa García, P., Carrera Hernández, R., Juárez Rivera, O., & Juárez Rivera, V. (2017). Modelo de Habilidades Directivas Para las Instituciones de Educación Superior Públicas. Academia Journals, 9(6), 1836-1845. ISSN: 1946-5351



6. Furguerle Rangel, J., & Vitorá, M. (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos*, 18(2), 208-227. ISSN: 1317-0570.
7. Garbanzo Vargas, G. M., & Orozco Delgado, V. H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, 34(1), 15-29. ISSN: 0379-7082
8. Lazo Serrano, L. I., Lazo Serrano, C. A., & Ramírez Encalada, A. J. (2017). La importancia de la formación de gerentes educativas en instituciones de enseñanza ecuatoriana. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. (3), 1-19. ISSN: 2007-7890
9. Ramírez-Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. ISSN: 2521-2737
10. Zermeño Casas, L. O., Armenteros Acosta, M., Sologaistoa Guangorena, A. G., & Villanueva Armenteros, Y. (2014). Competencias Directivas: Su identificación para Instituciones de Educación Superior. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 25-42. ISSN:2328-4668